



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA



TRABAJO FIN DE GRADO

COMPETENCIAS PARA ESTABLECER UN CLIMA LABORAL POSITIVO EN TIEMPOS DE CRISIS

Autora: Damiana Aguirre García

Cartagena, 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes del Clima Organizacional.....	9
Definición del Clima Organizacional.....	11
Teorías del Estudio del Clima Organizacional.....	15
Teoría del Comportamiento Organizacional.....	15
Teoría de Mcgregor.....	15
Teoría X.....	15
Teoría Y.....	16
Teoría Z.....	16
Teorías de las Relaciones Humanas.....	17
Motivación Humana.....	17
Jerarquía de las Necesidades.....	18
Factores de Herzberg.....	19
Teorías de Liderazgo.....	20
Teoría del Estilo de Liderazgo.....	20
Teoría de Likert.....	21
Tipos de Clima Organizacional.....	24
Clima Psicológico.....	24
Clima Agregado.....	25
Clima Colectivo.....	25
Clima Laboral.....	26
Características del Clima Organizacional.....	27
Dimensiones del Clima Organizacional.....	29
Diagnóstico del Clima Organizacional.....	33
Medición del Clima Organizacional.....	34
Instrumentos de Medición del Clima Organizacional.....	36
El Cuestionario.....	36
La Entrevista.....	37
La Entrevista Grupal.....	37
Grupo de Discusión.....	38
Seminario de Diagnóstico.....	38
CAPITULO II	
CRISIS FINANCIERA Vs. CLIMA LABORAL	
Antecedentes de la Crisis Financiera.....	42
La Crisis Financiera Española.....	44
La Crisis y su Influencia en el Clima Laboral.....	46
La Crisis y el Clima Laboral Español.....	48
CAPITULO III	
COMPETENCIAS PARA ESTABLECER UN CLIMA LABORAL POSITIVO EN TIEMPOS DE CRISIS	
Introducción.....	51
Importancia de las Competencias.....	53
Competencias para Establecer un Clima Laboral Positivo en Tiempos de Crisis.....	54

Dimensión 1: Presión.....	55
Dimensión 2: Confianza.....	56
Dimensión 3: Cohesión y Apoyo.....	57
Dimensión 4: Autonomía.....	58
Dimensión 5: Reconocimiento.....	60
CONCLUSIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	68
ANEXOS.....	69
Anexo A	
Barómetro 2010 CYM. Evaluación del Clima Laboral.....	70
Anexo B	
Datos del Barómetro 2012.	
Preocupación de los Trabajadores por el Futuro.....	78
Anexo C	
Datos del Barómetro 2012	
Preocupación de los Trabajadores en el Trabajo.....	80
Anexo D	
Datos del Barómetro 2012	
Concepto de Trabajo.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	
Definición del Clima Organizacional.....	13
Tabla 2	
Estilos de Liderazgos de White y Lippitt.....	20
Tabla 3	
Tipos de Líder según Likert.....	22
Tabla 4	
Características de los Tipos de Clima según Likert.....	27
Tabla 5	
Dimensiones Según Likert.....	30
Tabla 6	
Dimensiones Según Litwin y Stringer.....	31
Tabla 7	
Dimensiones Según Brunet.....	31
Tabla 8	
Dimensiones Según Koys y Decotiis 1991.....	32

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, gran parte del tejido empresarial mundial, tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano, es decir, las personas que trabajan en ellas. Es por ello, que un cierto número de directivos, han logrado entender que el hombre que trabaja para ellos ha dejado de ser sólo una máquina generadora de dinero.

Es así como, gracias a numerosos estudios, los trabajadores comenzaron a ser vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Pasaron a ser criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Por tanto, su comportamiento en el trabajo pasó a ser una consecuencia de muchos factores.

Es por eso, que en los últimos años, se ha dado más importancia al ambiente de trabajo percibido por los empleados, que incluye entre otras cosas, estructura, estilo de liderazgo, comunicación, implicación, motivación y recompensas, lo que hoy conocemos con el nombre de clima organizacional o laboral.

La definición de clima organizacional se considera un tanto compleja, debido a que implica no sólo lo que percibe el trabajador, sino que ellos, a su vez, de modo más o menos directo y claro, también modifican la situación y, lógicamente, al clima organizacional. Es decir, el clima organizacional es tanto una propiedad del individuo como de la empresa.

En este sentido se comprende que muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no están funcionando al máximo de su capacidad. Para ello, sería necesario implementar un clima laboral positivo. Dicho clima, se entiende como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. El cual, influye en la satisfacción, el comportamiento y la manera de trabajar de las personas, y por lo tanto en su productividad.

Todo esto explica, el por qué los estudios de clima organizacional resultan tan interesantes. Porque en ellos, se permite a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyendo así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa que se generarán beneficios, siempre y cuando se implemente acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

Por tanto, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Un clima organizacional positivo puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Los sentimientos psicológicos que surgen del clima organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización; este ambiente interno puede ser de confianza y progreso o de temor e inseguridad.

La actual crisis financiera que se vive a nivel mundial ,conlleva una serie de cambios no sólo en lo que a economía se refiere, sino también en las interacciones socio – laborales y sobre el concepto personal del propio trabajador y su entorno. Un entorno que se percibe como hostil y amenazante, donde las actuales condiciones laborales y económicas o el riesgo a perder el empleo, llevan a una situación estresante de carácter crónico para el trabajador.

Todo esto, trae consigo una disminución en la motivación del trabajador durante la jornada laboral, aumentando el riesgo de problemas psicosociales dentro del entorno laboral. Además, el desarrollo profesional se ve afectado y, quienes más sufren los efectos del trabajo o la ausencia del mismo son aquellos a los que les cuesta llegar a fin de mes y viven en un continuo estado de estrés.

De todo lo anteriormente planteado, se desprende que la gestión de la voluntad de las personas en el trabajo y el establecimiento de un clima laboral positivo debe constituir un tema de preocupación central tanto en

organizaciones públicas como privadas. Pero en tiempos de crisis debe convertirse en una prioridad.

El presente trabajo, tiene como finalidad elaborar de una forma clara y sencilla competencias que ayuden a establecer un clima laboral positivo dentro de una organización, en tiempos de crisis. Las cuales, permitan desarrollar y mantener en el tiempo, dentro de las organizaciones, valores tan importantes como: el reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo.

Por consiguiente en el Capítulo I definido como Marco Teórico, se contextualiza sobre los aspectos generales que componen el clima organizacional: antecedentes, conceptos, teorías, características, entre otros. Todo ello desde el punto de vista de los diferentes autores consultados. Así mismo, se precisa la forma de llevar a cabo un estudio del clima laboral dentro de una organización que permita a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona dicha organización y cómo se sienten en ella; con el fin, a posteriori, de generar beneficios al implementar acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

Posteriormente se desarrolla el Capítulo II, definido como Crisis Financiera Vs. Clima Laboral, en el cual se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes de la crisis financiera que se vive actualmente y la forma en que ha influido en el clima laboral de las organizaciones.

En el Capítulo III, se elaboran aquellas competencias que se consideran necesarias para establecer un clima laboral positivo, en tiempos de crisis. Por último se encuentran las conclusiones a las que se ha llegado una vez finalizado el trabajo de grado y las referencias bibliográficas consultadas.



CLIMA ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En las bibliografías especializadas, acerca del clima en las organizaciones, existe cierta discrepancia en lo que se refiere al inicio de las mismas, en la mayoría de los trabajos se atribuye el inicio a Lewin, Lippit y White (1939), mientras que otros lo atribuyen a Elton Mayo, (1924-1947).

Según Trice y Beyer (1983), el inicio de los estudios en materia de clima organizacional deben remontarse a los experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo, los cuales se realizaron en la fábrica de la Wester Electric Co. Estas experiencias se realizaron en 1924, y continuaron a lo largo de la década de los años treinta del siglo XX. Se pretendía confirmar las teorías basadas en las viejas doctrinas, en las cuales se relacionaba de forma directa el rendimiento de los trabajadores con las condiciones físicas de los espacios de trabajo. El resultado de la investigación fue un “fracaso”, con respecto al objetivo pretendido, los investigadores dedujeron que existían otras variables diferentes que tenían mayor influencia en el rendimiento de los trabajadores.

Por otro lado, Lewin, Lippit y White (1939), realizan un estudio con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. En este caso el objeto de la investigación no era la empresa o el medio productivo, sino un campamento de verano escolar. El estudio pretendía describir los distintos ambientes que se generaban en el campamento, los sentimientos y los procesos sociales entre los niños. Se trataba de establecer los distintos modelos de actuación que seguían los líderes o responsables en relación con las actividades propias del campamento. Este estudio tenía como objeto, analizar la relación entre el estilo de liderazgo individual, que propiciaban una atmosfera de interacción social, y el desarrollo emocional del grupo.

Dentro de este marco, otros autores consideran que fueron dos grandes escuelas las que, con el bagaje de toda su tradición conceptual, influyeron de forma más decisiva en el surgimiento del concepto de clima organizacional. En

este sentido Brunet (1987) sostiene que “analizando la documentación sobre este tema parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente”.

Las dos escuelas a las que se refiere el autor son la Gestalt y la denominada Escuela Funcionalista. De acuerdo con ésta última, el comportamiento de un individuo dependerá del ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio. Por otro lado, los psicólogos de la Gestalt introdujeron un elemento novedoso para la época; “el sujeto se concebía como una persona percibiente del entorno que lo rodea, no limitándose a ser un simple transmisor entre el estímulo y la respuesta”.

Años después Argyris (1958), realizó investigaciones del clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización. Sostiene que “la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provoca que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo”.

Mientras tanto, Rodríguez (1999) sostiene que no es sino hasta la década de los sesenta, cuando comienzan a surgir referencias al clima organizacional o clima laboral, esto se debe al surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

A partir de aquí, las investigaciones comienzan a orientar sus estudios a la relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos. Dentro de esta perspectiva, Talcott Parsons (citado por Rodríguez, 1999) propuso una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad e hizo una llamada de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría

proponía además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Sin embargo, dicha teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura.

En todo caso, estos hallazgos abrieron una perspectiva nueva en el estudio de las organizaciones y señalaron que las relaciones eran bastante más complejas de lo que hasta ese momento se había considerado. En consecuencia en lugar de considerar a las empresas como simples máquinas de producir, había que analizarlas como estructuras organizativas, integradas con personas que se interrelacionaban.

A continuación, cabe considerar algunos autores que han contribuido a definir el clima organizacional.

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto del clima organizacional ha ido evolucionando en el tiempo. Aparece por primera vez en 1939, pero no es hasta la década de los sesenta cuando empezaron a realizarse las primeras definiciones específicas del término clima organizacional. En esta década, las organizaciones dejaron de considerarse simples factorías de producción y pasaron a ser consideradas unos entornos, psicológicamente significativos para sus miembros.

En efecto, las organizaciones comienzan a ser consideradas como sistemas abiertos, basadas en la Teoría General de Sistemas, del biólogo alemán Ludwing Van Bertalanffy.

En este sentido, McGregor 1960, (citado en Schneider, 1990) en su famoso libro *The Human Side of Enterprise*, establece que el estudio del Clima Organizacional Directivo, se determina “por la manera en que el jefe toma y

representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos". Por otro lado, Tagiuri 1968 (citado por Fernández 2004) define el clima como "algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización".

Ahora bien, fue a partir de los años 70 cuando surge una nueva producción científica sobre los estudios del clima, en la que se realizaron las primeras revisiones críticas sobre el concepto estudiado, sus aportaciones al conocimiento de las organizaciones y su posible redundancia con otros conceptos.

En este orden de ideas, Johannesson (1973) sostiene que "los conceptos de clima y satisfacción eran redundantes. Se basa en que la metodología de medición del clima utilizaba unas variables que ya habían sido utilizadas en la medida de la satisfacción. Así mismo, consideraba que las descripciones de la organización pueden estar influidas por los sentimientos y las actitudes, es decir propiamente por la satisfacción".

Por su parte, Schneider y Snyder (1975), definen el clima como "...las percepciones del contexto que les rodea y que les ayuda a desenvolverse dentro de su entorno", un concepto diferente de satisfacción laboral.

Cabe destacar, que durante los años 80 se produjo una disminución de las controversias conceptuales y se van incorporando al concepto otras variables a estudiar para comprender la complejidad que presentaba el conocimiento de las organizaciones. Es por ello que, Forehand y Gilmer (1964), definieron el clima organizacional como "las características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones".

A partir de este tipo de definiciones, se comprende que toda organización tiene características propias, que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Y que

además, influye en la satisfacción, el comportamiento y la manera de trabajar de las personas que integran a la organización.

Debe señalarse, que durante el desarrollo de la investigación, se pudo observar que la definición del clima laboral ha evolucionado en el tiempo y guarda una estrecha relación con el punto de vista o perspectiva del investigador que lo defina. Es por ello, que existen autores que lo definen desde una perspectiva estructural; donde el clima es un atributo de la organización externo al individuo y totalmente independiente de las percepciones de los miembros que lo integran.

Por otro lado, existe también una perspectiva individual; donde se pone énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno. Y por último una perspectiva interaccionista; donde el clima no es más que el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características de los individuos que las perciben.

Atendiendo a todas estas consideraciones, a continuación se presenta una tabla comparativa de los elementos que definen el clima organizacional desde cada una de las perspectivas planteadas.

TABLA 1
Definición del Clima Laboral

Perspectiva Estructural	Perspectiva Individual	Perspectiva Interaccionista
➤El clima se considera una característica de la organización. Independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes.	➤Predominan los factores individuales.	➤Se considera el clima como el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características del individuo que la perciben.
➤El individuo es considerado un mero observador y potencial informador del clima.	➤Se pone énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno	➤Interactúan el conjunto de percepciones de la situación y de los individuos.
➤El individuo no es considerado creador o portador del clima.	➤El clima es considerado un atributo del individuo.	➤Dan origen a climas diferentes dentro de una misma organización.
➤El clima es un fenómeno exterior al individuo.	➤El individuo percibe su entorno y re-elabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.	➤Se basa en los principios de interaccionismo simbólico de Blumer (1969)

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede inferir, el concepto de clima organizacional se mueve entre aspectos tanto objetivos como subjetivos y es debido a esto que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema. En síntesis cada una de las definiciones trata de enfatizar aquellos aspectos que considera relevante respecto a su conceptualización.

Por ello, la presente investigación considera el resumen del Profesor Olaz A, de la Universidad de Murcia, presentado en su artículo “*Definición de un Modelo de Clima Laboral basado en la Gestión de Competencias*” (2009), como complemento en la definición del clima organizacional:

“Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.

Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).

Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.

Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece”.

Visto así, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Teoría del Comportamiento Organizacional

En 1947 surge en los Estados Unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: "El Comportamiento Administrativo", de Hebert Simon. Este libro alcanzó gran repercusión y constituye el inicio de la llamada teoría de las decisiones. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos.

Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor, afirmó que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

Teoría de McGregor

El creador de las Teorías X e Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. McGregor en su obra *El lado humano de las Organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

Esta teoría sostiene que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta

tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Por otro lado, esta teoría explica que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Sobre la base de las ideas expuestas, se concluye que si una organización se guía por la Teoría Y, en la cual dicha organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la empresa y se logrará la llamada integración.

Teoría “Z”

Esta teoría fue desarrollada por W.J. Reddin, y tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados. Por otro lado, sostiene que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

En otras palabras, esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

Expresa por otra parte que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

En resumidas cuentas, esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Teoría de las Relaciones Humanas

Las teorías de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista influye notablemente en el estudio del clima organizacional, ya que no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas (maximizar la productividad) y no deja de lado los factores sociales y psicológicos que pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

Motivación Humana

En ese sentido, llama la atención la teoría de la motivación de Elton Mayo, la cual a grandes rasgos, trata de explicar que tanto los factores

económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. Si estas motivaciones son satisfechas, se puede lograr que el organismo humano permanezca en estado de equilibrio psicológico.

Sin embargo, Lewin en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona, que remplace el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

En resumidas cuentas, la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas, como la desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, entre otras.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la Motivación Humana* de 1943, que posteriormente amplió.

Maslow, formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Dichas necesidades están jerarquizadas en cinco niveles:

➤ **Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.

➤ **Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional.

➤ **Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

➤ **Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.

➤ **Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

En este sentido se comprende, que la motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no contar con un personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con

los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

Teorías de Estilos de Liderazgo

White y Lippitt efectuaron un estudio en 1939 para verificar el impacto causado por tres diferentes estilos de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Durante seis semanas la dirección de cada grupo era desarrollada por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal y el liderazgo democrático. Los resultados de esa experiencia tuvieron una entusiasta repercusión en los Estados Unidos, pues los niños se comportaron de igual forma frente a los diferentes tipos de liderazgo a que fueron sometidos.

Como complemento de lo antes expuesto, a continuación se presenta una tabla, en la cual se pretende diferenciar los tres estilos de liderazgos planteados por White y Lippitt.

TABLA 2

Estilos de Liderazgo de White y Lippitt

Autocrático	Liberal	Democrático
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones. ➤ No existe participación. ➤ Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa. ➤ No se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible. ➤ Alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad. ➤ Favorece el individualismo y el poco respeto al líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados. ➤ Favorecer la participación de los empleados. ➤ Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado. ➤ El trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente. ➤ Se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede inferir, esta teoría tiene gran relevancia en el estudio del clima organizacional, ya que, dentro de una organización al escoger un estilo de liderazgo u otro, repercutirá directamente en el desarrollo y consecución de las metas planteadas en la empresa, en el trabajo en equipo, en la resolución de conflictos, la motivación de los subordinados y todos aquellos factores necesarios para conseguir un clima laboral satisfactorio.

Teoría de Likert

En 1946 Rensis Likert, (citado por Brunet, 1987) psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Pero se obtuvieron resultados que dieron a conocer y visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima de una organización, permitiendo analizar las variables que conforman el clima.

Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Por otro lado Likert, en compañía de su esposa Jane Gibson Likert, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

En este sentido se comprenden los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

➤ Flujo de comunicación

- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Así mismo, para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente por el estilo de liderazgo, propusieron un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que se denominó: Sistemas de Administración.

Como complemento a lo anterior, a continuación se presenta una tabla en donde se describen los diferentes tipos de líderes según Likert.

TABLA 3
Tipos de Líder Según Likert

Sistema 1 Explotador	<ul style="list-style-type: none"> ➤El líder no confía en los subordinados. ➤No se sienten en libertad para discutir con el jefe. ➤El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados.
Sistema 2 Autócrata	<ul style="list-style-type: none"> ➤El líder tiene confianza en los subordinados, de la misma forma en que un amo en un sirviente. ➤No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos del trabajo. ➤Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados.
Sistema 3 Participativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control. ➤Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos del trabajo. ➤Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados.
Sistema 4 Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ➤El líder confía plenamente en ellos. ➤Sienten libertad completa para analizar asuntos con el jefe. ➤El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados.

Fuente: Elaboración Propia

Por último, Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables Intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales. Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Para el desarrollo de la presente investigación, la teoría de Likert es de suma relevancia, ya que establece, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Es por ello que la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado en un clima laboral positivo.

En resumidas cuentas, se puede asumir que todas estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y contribuir a un

mejor entendimiento del tema de estudio. Todas las organizaciones, sin importar su función, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, es por ello que las distintas vertientes que son desarrolladas por estas teorías son importantes para aproximarse al significado de un clima organizacional positivo dentro de las mismas.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se ha indicado, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Por tanto, el clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

De esta interacción pueden surgir diferentes tipos de climas de una organización a otra o incluso dentro de una sección a otra en una misma organización. Entre los tipos de clima se encuentran:

Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual, no agregada del ambiente, de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. James y Sells (1981), determinan que "...estas percepciones no tienen por qué coincidir con las de otros individuos de su entorno, porque el entorno próximo de cada individuo es único, y además porque las diferencias individuales juegan un importante papel.

Es decir, a través del clima psicológico, al observar la forma en que los trabajadores perciben la estructura de trabajo, las relaciones interpersonales, motivación, significado del trabajo, entre otros aspectos., podremos diagnosticar la estabilidad o deficiencia de la estructura de la organización.

Clima Agregado

Según Rousseau (1988), “los climas agregados se construyen en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones”. Así mismo, Rososseau (1988), plantea que “los climas agregados se establecen basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades. Estas diferencias son atribuidas a diferencias reales.

En otras palabras, el clima agregado es el cálculo de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones (por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta, la organización). Es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores, comparables con una interpretación social de la realidad.

Clima Colectivo

La necesidad de subsanar la dificultad empírica de materializar los climas agregados fue planteada por Joyce Slocum (1994). Esta dificultad derivaba en especial, de la diferencia existente en las percepciones que tenían cada uno de los individuos, aún en grupos pequeños. Joyce determina que “los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares.

En este mismo orden de ideas, Rousseau (1988), definió los climas colectivos como “el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales”.

De esta manera, los factores personales tales como la experiencia, el tiempo de permanencia en el puesto, la edad, etc., pueden influir en los componentes de unos grupos mientras que otros factores situacionales diferentes, tales como el área, la ubicación o el turno de trabajo, afectan más a otros grupos.

Clima Laboral u Organizacional

Rousseau (1988), sostiene que “el clima organizacional refleja dos esquemas de pensamiento diferentes”. El primero de ellos, está compuesto por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características reflejadas de ese nivel descriptivo. El segundo, sería el hecho que el clima organizacional constituiría un atributo organizacional real y no un fenómeno psicológico; por tanto si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes. En otras palabras, en el clima laboral realmente se pone de manifiesto la interacción entre la estructura organizacional y las percepciones de los miembros que la integran.

Por último es conveniente anotar, que algunos autores consideran que Likert, en su teoría de los sistemas, determina otros tipos de clima organizacional, pero estos van a depender directamente del estilo de dirección que se utilice dentro de cada organización.

En este sentido, a continuación se presenta un cuadro resumen donde se comparan los tipos de clima según Likert, basándose en las características de cada uno de ellos.

TABLA 4
Características de los Tipos de Clima según Likert

Tipo de Clima	Proceso decisorio	Sistema de comunicación	Relaciones interpersonales	Recompensas y castigos
Autoritario explotador	➤ Centralizado en la cúpula	➤ Precario. Verticales descendentes.	➤ Organización informal prohibida	➤ Énfasis en los castigos. Recompensas escasas o ninguna.
Autoritario paternalista	➤ Mínima delegación de decisiones	➤ Relativamente precario. Verticales descendentes.	➤ Tolera la organización informal.	➤ Menos arbitrario, se ofrece alguna recompensa
Participativo consultivo	➤ Se toma en cuenta puntos de vista niveles inferiores.	➤ Comunicaciones verticales descendentes. Horizontales entre las partes.	➤ Confianza en las personas. Desarrollo de organización informal.	➤ Énfasis en las recompensas. Castigos eventuales.
Participativo democrático.	➤ Máxima delegación de decisiones	➤ Fluye la comunicación	➤ Trabajo en equipo. Participación y compenetración grupal.	➤ Énfasis en las recompensas. Raramente se presentan castigos.

Fuente: Elaboración Propia.

En nuestra opinión es de suma importancia lograr identificar el tipo de clima que prevalece en una organización, porque formará parte, conjuntamente con las características y el diagnóstico del mismo, de la base, de la cual se partirá, para establecer los cambios que deben efectuarse para lograr el perfil deseado de un clima laboral positivo

Es por ello que, además de conocer los tipos de clima que puedan existir, para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional, es necesario tomar en cuenta una serie de características que lo identifican.

CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento, sobre todo en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. En este orden de ideas Silva (1996), determina como las características medulares del clima organizacional, las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Así mismo, Rodríguez (2001), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de la empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización, como rotación y ausentismo, pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Dicho de otro modo, se pueden obtener cambios dramáticos y notorios en el clima de una organización, mediante políticas o decisiones efectivas, pero éste a su vez puede volver a su forma original si se disipan los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo un anuncio de mejorar las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en un clima organizacional, pero si no son llevadas a cabo, se puede volver

a un clima organizacional igual o peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no se pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y diferencian una organización de otra o una sección de otra dentro de una misma empresa. Así mismo, el clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

Es por ello que, para lograr un buen diagnóstico de dichos comportamientos, es necesario tener en cuenta las distintas dimensiones que pueden medir el clima organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Según Rodríguez (1999), "...el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen

entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros”.

Así mismo, Rousseau (1989), define los factores o dimensiones del clima como “las descripciones de unas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico”. Así pues, las percepciones que forman el clima son grupos de acontecimientos con significados que están relacionados desde el enfoque de la psicología.

Esta situación, implica que los climas puedan tener numerosas facetas. Likert (citado por Brunet 1987), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

TABLA 5
Dimensiones Según Likert

Dimensiones	Características
➤ Los métodos de mando	➤ La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
➤ Las fuerzas motivacionales	➤ Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
➤ Los procesos de comunicación	➤ Los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
➤ Los procesos de influencia	➤ La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
➤ Los procesos de toma de decisiones	➤ La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
➤ Los procesos de planificación	➤ La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
➤ Los procesos de control	➤ El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
➤ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	➤ La planificación así como la formación deseada.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se ha elaborado una tabla donde se identifican los elementos que según Litwin y Stringer (1968) forman parte de las dimensiones del clima organizacional.

TABLA 6

Dimensiones Según Litwin y Stringer

Dimensiones	Características
➤ Estructura	➤ Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
➤ Responsabilidad individual	➤ Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
➤ Remuneración	➤ Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
➤ Riesgos y toma de decisiones	➤ Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
➤ Apoyo	➤ Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
➤ Tolerancia al conflicto	➤ Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, a continuación se presenta una tabla que recoge las dimensiones que según Brunet (1987), son indispensables en el instrumento de medición del clima.

TABLA 7
Dimensiones Según Brunet

Dimensiones	Características
➤ Autonomía Individual	➤ La posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
➤ Grado de estructura que impone el puesto	➤ El grado en que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican con los superiores
➤ Tipo de recompensa	➤ Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
➤ Consideración, agradecimiento y apoyo	➤ Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta perspectiva, y no menos importante para la realización de la presente investigación, encontramos que en 1991 Koys y DeCotiis hicieron una revisión de los estudios publicados hasta ese momento y encontraron 80 dimensiones de clima organizacional. Con el fin de reducir ese número de dimensiones establecieron tres criterios que tenían que cumplir las

dimensiones: tendrían que ser una medida de percepción, deben ser una medida de descripción y no evaluar actividades.

Después de efectuada la aplicación de estos criterios quedaron un total de 61 dimensiones. Posteriormente se procedió a eliminar aquellas dimensiones que incumplían el criterio de estudio y como resultado de la aplicación de este nuevo criterio quedaron en total 45 dimensiones. Con estas últimas, Koy y DeCotis realizaron un análisis estadístico, tras el cual obtuvieron una síntesis de 8 dimensiones. Las cuales se presentan a continuación resumidas en una tabla.

TABLA 8
Dimensiones Según Koy y Decotiis 1991

Dimensiones en su estudio tras la revisión bibliográfica	Dimensiones obtenidas
Autonomía Supervisión cerrada Responsabilidad individual Iniciación de estructura	➤ Autonomía
Cohesión Conflicto Espíritu Relaciones Polarización del status Universalismo Cooperación en grupo, amistad y cariño Sociabilidad	➤ Cohesión
Intimidad contra reserva Confianza del líder Insensibilidad de la dirección Confianza de la dirección Apertura	➤ Confianza
Presión laboral Posición sobrecargada, posición ambigua. Orientación Énfasis en la ejecución Trabajo estándar Medida de resultados Énfasis en la producción	➤ Presión
Apoyo Consideración por parte del líder Facilitación del trabajo por parte del líder Distancia psicológica del líder Influencia jerárquica Conocimiento de la gestión	➤ Apoyo

Fuente: Koy y Decotiis (1991)

CONTINUACIÓN TABLA 8
Dimensiones Según Koys y Decotiis

Reconocimiento y retroalimentación Oportunidades para crecer y avanzar Relaciones de recompensa y castigo Recompensas	➤ Reconocimiento
Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas Claridad en la promoción Políticas de claridad Políticas de claridad y eficiencia de estructura Altruismo Igualitarismo	➤ Imparcialidad
Innovación Flexibilidad organizacional Impulsivo seguridad frente a riesgo Desafíos y riesgos Orientación al futuro	➤ Innovación

Fuente: Koys y Decotiis (1991)

Como puede observarse, existe diversas características o elementos susceptibles de ser medidos en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. En el diagnóstico del clima organizacional cada investigador deberá decantarse por un grupo u otro de dimensiones. Por esta razón, las dimensiones a ser evaluadas dependerán en gran medida a los elementos, que de forma individual, afecten el ambiente de cada organización.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoy en día, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente, pues el éxito que una organización tenga, a nivel interno, se verá reflejado al exterior.

En este orden de ideas, se puede decir que para poder mejorar el ambiente o clima organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico del mismo. Según, Valdez Rivera (1998), el concepto de diagnóstico "...se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico".

En otras palabras, constituye un medio de análisis que permite a la empresa un cambio; de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Y un proceso de evaluación permanente de la empresa en su conjunto.

En este sentido Rodríguez (1999), define el diagnóstico organizacional como “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional”.

En este sentido se comprende, que el objetivo del diagnóstico es hacer una evaluación sobre la percepción y las actitudes de los empleados frente al clima organizacional, específicamente en las dimensiones que elija el investigador de acuerdo con las características de la organización, de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia de éstos.

Es por ello, que uno de los fines del diagnóstico es recomendar acciones específicas que permitan modificar dichas conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de las metas.

Medición del Clima Organizacional

Sobre las bases de las ideas expuestas, afirmamos que para mejorar algo primero debemos medirlo. La medición del clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones.

Para ello, es importante establecer diferencias entre medidas subjetivas y medidas objetivas, dichas diferencias fueron postuladas en el año 1976 por Payne y Pugh. Las medidas subjetivas se recogían mediante las descripciones

de las percepciones de los individuos. Los métodos objetivos, por el contrario incluirían la observación de la conducta por parte de los observadores externos, o bien la recogida de datos estadísticos que serían los que reflejarían el clima organizacional.

Ahora bien, entre estos datos estadísticos se citan algunos como la participación en actividades de ocio, el número de quejas formuladas, etc. Existen algunos estudios que utilizan como medidas indirectas para estudiar el clima elementos tales como el absentismo, la rotación y los retrasos.

En este orden de ideas, James (1982), sostiene que “si el estudio hace referencia a la percepciones que los individuos tienen sobre la organización, entonces la unidad de análisis serán los individuos que la integran”.

Por otro lado, Ekvall (1986), plantea que el análisis del clima organizacional “...podría ser estudiado mediante el procedimiento de encuestar a los miembros de la organización, o bien en su caso, a través de observadores externos a la propia organización”.

Así mismo, según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

Evidentemente, las distinciones que se han señalado para la medida del clima, según la orientación teórica del investigador que la realice, en un principio eran más fuertes; con el paso del tiempo, las diferencias se fueron suavizando, y estas distinciones teóricas se han simplificado a nivel empírico porque la mayor parte de los investigadores estudian el clima a través de cuestionarios que respondan a una serie de ítems relacionados con las

percepciones de las dimensiones (anteriormente explicadas) que se pretenda medir.

Instrumentos de Medición del Clima Organizacional

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Sin embargo, algunos autores opinan que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

A continuación se presenta una breve descripción de los mismos.

El Cuestionario

Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto se está de acuerdo o no con esta descripción.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización, al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.(Ver Anexo A)

Entre algunos de los cuestionarios más utilizados encontramos los siguientes: Litiwin y Stringer 1968, construyeron un cuestionario: Organizational Climate Questionnaire, constituido por un total de 50 ítems y mide nueve dimensiones referidas al clima: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad. Se utiliza principalmente en organizaciones empresariales.

En 1970, Stern elaboró un cuestionario que consta de 300 ítems e incluye 30 escalas, de ellas se extraen seis factores de primer orden: clima

intelectual, nivel de exigencias, practicismo, apoyo, orden y control de impulso. Este cuestionario surge como adaptación del College Characteristics Index, por lo tanto su aplicación primaria fue en centros educativos, pero también es aplicable en cualquier tipo de organización.

Así mismo, el cuestionario elaborado por De Witte y de Cock 1985, el cual consta de 39 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, normas, flujo de información y la orientación a fines de innovación. Ha sido utilizado en algunas investigaciones españolas para medir el clima y su relación con el liderazgo.

Por último el Work Environment Scala, cuestionario creado por Moss, Insel y Humphrey y después adaptado por Fernández-Ballesteros y Sierra 1989. Está elaborado a partir de un enfoque objetivista en la concepción del clima. Mide el clima social en la familia, en las organizaciones escolares, en las organizaciones penitenciarias y en las organizaciones empresariales. Consta de 90 ítems y mide 10 dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Como se puede inferir, la importancia de la aplicación de los cuestionarios, en la medición del clima, radica en que la gestión en las empresas está en continuo movimiento. Por ende, los cuestionarios son importantes para conocer las opiniones de los empleados en distintos aspectos, además de conocer los puntos débiles y fuertes de su entorno. (Ver Anexo A).

La Entrevista

La entrevista, consiste en una conversación que el investigador sostiene con los miembros de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados.

Atendiendo a estas consideraciones, el éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Es por ello, que uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista dura aproximadamente dos horas.

La Entrevista Grupal

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo.

Por ello, el entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

Grupo de Discusión

El grupo de discusión, es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas. Puede observarse que al utilizar la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

Seminario de Diagnóstico

Por último, el seminario de diagnóstico es una técnica que consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), con un número

elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización. Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan.

Para finalizar, es importante destacar que hoy en día, existen otras formas más comunes para medir el clima organizacional y que son fácilmente encontradas en internet, como por ejemplo, el sitio web *www.climaorganizational.com*. Este sitio está diseñado para llevar a cabo estudios del clima en base a diferentes encuestas realizadas a los empleados. A partir de que las empresas se registren con ciertos códigos, sus empleados tiene acceso a contestar las encuestas en el mismo sitio; posteriormente la evaluación de un comité de expertos generará los reportes enfocándose en áreas específicas.

Su metodología consiste en diseñar los cuestionarios en función de necesidades del cliente (organización) a través de la información aportada por éste. De esta forma se diferencian otros prestadores del mismo servicio, ya que por una parte obtienen lo que opinan los empleados y también lo que la alta gerencia espera de su organización. Sin duda, para la presente investigación el instrumento de medición de mayor relevancia para llevar a cabo un diagnóstico eficaz del clima, es el cuestionario. Ya que permite medir el número de dimensiones que sean necesarias e identifiquen fielmente la organización en su totalidad, por la comodidad y la rapidez de su aplicación, entre otras.

Hasta ahora, gracias a todo lo antes expuesto, se observa que el establecimiento de un clima laboral positivo es un aspecto elemental y necesario en las organizaciones, pero no un camino fácil por conseguir, ya que dicho clima, es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan en general aspectos psicológicos, culturales, situaciones laborales y el entorno social de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Todos estos factores condicionaran el establecimiento del clima organizacional y éste a su vez influirá sobre el rendimiento y desempeño del

personal, sobre la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal, afectando directamente a la cohesión e identificación con la empresa.

En este sentido se comprende, que gestionar los recursos humanos supone ya de por sí una difícil tarea, que se magnifica cuando el entorno se vuelve hostil, surgiendo continuas amenazas de conflictos, surgiendo continuas situaciones de máximo riesgo y mínimo control por parte de las empresas, donde se hace necesario la máxima concentración en el entorno con el fin de tomar las decisiones más acertadas que permitan llevarlas a un puerto seguro, pero sacrificando en gran medida la atención requerida en el ámbito interno, afectando así su clima laboral.

Es evidente que nos referimos a situaciones de crisis, en concreto a la crisis actual que azota a España y gran parte de Europa, a la llamada crisis financiera, la cual analizaremos a continuación.



CAPITULO II

CRISIS FINANCIERA Vs. CLIMA LABORAL

LA CRISIS FINANCIERA

Antecedentes

Los atentados del 11 de septiembre de 2001, ocurridos en Estados Unidos de Norteamérica, crearon un clima de inestabilidad internacional que obligó a los principales Bancos Centrales a bajar los tipos de interés a niveles inusualmente bajos, con el objetivo de reactivar el consumo y la producción a través del crédito. La combinación de ambos factores dió lugar a la aparición de una gran burbuja inmobiliaria fundamentada en una enorme liquidez. Este tipo de mercado aportaba grandes beneficios a los inversores, y contribuyó a una elevación de precios de los bienes inmuebles.

Como consecuencia, comienzan a surgir las hipotecas de alto riesgo, conocidas como subprime. A este respecto, Arantzazu M. (2011), en su trabajo de investigación “La Crisis Suprime”, sostiene que “Las hipotecas de alto riesgo, conocidas en Estados Unidos como subprime, son un tipo especial de hipoteca, preferentemente utilizado para la adquisición de vivienda, y orientada a clientes con escasa solvencia”.

Es decir, eran un tipo de hipoteca que se caracterizaban por ser utilizadas para la adquisición de vivienda, estaban orientadas a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. Su tipo de interés era más elevado que en los préstamos personales (si bien los primeros años tienen un tipo de interés promocional), y sus comisiones bancarias resultaban más onerosas.

En consecuencia, y gracias al aumento de la tasa de desempleo de los Estados Unidos (a mediados del 2007) el mercado de las hipotecas de alto riesgo colapsó. Mientras tanto, La Reserva Federal de los Estados Unidos comenzó a subir los tipos de interés para controlar la inflación; el tipo de interés pasó del 1% al 5,25%. El crecimiento del precio de la vivienda, que había sido espectacular entre los años 2001 y 2005, se convirtió en descenso sostenido; el precio de la vivienda y la tasa de ventas cayeron de manera abrupta.

De este modo, las ejecuciones hipotecarias (embargos) debidas al impago de la deuda crecieron de forma espectacular, y numerosas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas.

A este respecto, Vives X. (2011), en su trabajo de investigación “La Crisis Financiera y su Regulación”, afirma que “El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1.200.000, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año. Para el 2006, la crisis inmobiliaria ya se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción estadounidense (U.S. Home Construction Index) cayó un 40%”.

A partir de aquí, la evidencia de que importantes entidades bancarias y grandes fondos de inversión tenían comprometidos sus activos en hipotecas de alto riesgo provocó una repentina contracción del crédito y una enorme volatilidad (subidas y bajadas) de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, y una repentina caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debida especialmente, a la falta de liquidez.

En este sentido, Álvarez A. (2009), en su trabajo de investigación “La Banca Española ante la Actual Crisis Financiera” sostiene que “...la situación desembocó en una crisis de confianza en la valoración y en el alcance de la exposición a estos títulos por parte de las entidades de crédito, lo que provocó una crisis de liquidez que mantiene, un año después, al sistema financiero y al mercado de crédito internacional en una situación de elevado riesgo”.

Es así, como el problema de las deudas hipotecarias subprime, empezó a contaminar los mercados financieros internacionales, los diferenciales de crédito se ampliaron significativamente, las bolsas se desplomaron y las economías del mundo comienzan a tambalearse. Por tanto, el contagio financiero se extendió al resto de la economía y al mundo en general.

La Crisis Financiera Española

Antes de la crisis del 2007, la banca había evolucionado desde el negocio tradicional de recibir depósitos y conceder (y supervisar) préstamos hacia la provisión de servicios a inversores (gestión de fondos de inversión/activos, asesoría y seguros) y de empresas (consultoría, seguros, fusiones y adquisiciones, colocación de acciones y emisión de deuda, titulación, gestión de riesgo), además de la realización de inversiones con fondos propios.

A este respecto, Vives X. (2011), sostiene que “En un conglomerado financiero podemos identificar un banco minorista, un banco de inversión o corporativo, la gestión de activos, inversiones con fondos propios y seguros”. Y esto se traduce en la forma que ha evolucionado la banca desde sus inicios.

Es así, como la banca poco a poco se fue introduciendo en la economía globalizada, un mundo donde todos somos uno y uno somos todos. Un mundo donde los bancos norteamericanos tenían un límite (impuesto por la Reserva Federal) para conceder las hipotecas supprime a sus clientes, así que para poder seguir concediéndolas tenían que sacar de su contabilidad las ya vendidas. Dado que la deuda (las hipotecas) puede ser objeto de venta y transacción económica mediante compra de bonos o titularizaciones de crédito, las hipotecas subprime podían ser retiradas del pasivo del balance de la entidad concesionaria (los bancos estadounidenses), siendo transferidas (en forma de producto) a fondos de inversión o planes de pensiones. Dichos productos se vendieron, y gran parte del resto de bancos en este mundo, no sólo los españoles, compraron.

Ahora bien, el problema surgió cuando el inversor (en nuestro caso, los bancos españoles) desconocían el verdadero riesgo asumido. Vale la pena destacar que, en una economía global; donde los capitales financieros circulan a gran velocidad y cambian de manos con frecuencia y donde se ofrecen productos financieros altamente sofisticados y automatizados, no todos los inversores llegan a conocer la naturaleza última de la operación contratada.

A partir del 2007 comienzan a surgir los acontecimientos en EEUU, pero no es sino hasta la quiebra de Lehman Brothers cuando se afianzó el derrumbe de los mercados financieros mundiales, al evaporarse la confianza entre las instituciones financieras.

A este respecto, Arantzazu M, (2011), explica que “Tras el colapso de Lehman Brothers, los mercados monetarios mundiales a corto plazo se paralizaron y las transacciones comerciales a corto plazo se volvieron sumamente costosas. El mercado de títulos comerciales a corto plazo se paralizó y nadie estaba dispuesto a prestar dinero”.

En este mismo orden de ideas Álvarez J. (2009), sostiene que una de las principales consecuencias de la crisis en España en el 2008 fue un fuerte crecimiento del desempleo. “Durante este año un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo (EREs), entre otras, Bridgestone (2.463 empleos), Burberry (250), Delphi (800), Iveco (1.000 empleos), Marina d'Or (214), Nissan (1.500), Ono (1.300 empleos), Opel, Pirelli (460), Porcelanas Lladró y Arte y Porcelanas (275), Renault, Roca (1.900), Ryanair (800 empleos), Seat, Sony España (275), Torras Papel (500), T-Systems Iberia (550) y Telefónica Móviles (700 empleos)”.

Como complemento y al igual que en EEUU, el sector de la construcción fue uno de los más perjudicados, por la crisis financiera debido al fin del “boom” inmobiliario y a la posterior caída de las ventas. Numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos entre las que destacan: Martinsa-Fadesa con un pasivo de 4.000 millones de euros, (siendo éste la mayor suspensión de pagos de la historia de España), Hábitat (2.300 millones), SEOP, Grupo Contsa y San José entre otras.

Es así, como en el sistema financiero español, los impagos de numerosas empresas y particulares junto a la mala gestión, llevaron a la intervención de algunas entidades financieras por parte del Estado. Entre las entidades financieras más perjudicadas por esta situación: Caja Castilla-La

Mancha, la cual tuvo que ser intervenida por el Banco de España para evitar su desaparición.

Por otro lado, el Banco de España contactó con 15 bancos de inversión para poner en marcha un protocolo de actuación para, en caso necesario, rescatar a las cajas intervenidas en menos de 48 horas. Pese al estímulo fiscal, las medidas tuvieron efecto limitado pues gran parte del dinero se destinó al ahorro y no al gasto.

Hoy en día, la crisis financiera continúa sin estar resuelta. En el plano de la economía real, sus efectos o los efectos derivados de las medidas adoptadas para combatirla, siguen estando presentes en forma de fragilidad económica, incertidumbre y desempleo. En el plano financiero el debate continúa abierto sobre los puntos esenciales que deben configurar el sistema financiero del futuro: su propia estructura, su regulación y supervisión, y la manera de prevenir, gestionar y resolver nuevas crisis sistémicas.

En el plano laboral, la situación se complica cada día más, no sólo son afectados aquellas personas que son despedidas de sus empleos, si no que se observa un malestar creciente en aquellos empleados que aun cuando siguen conservando sus puestos de trabajo, comienzan a sentir cambios importantes en su clima laboral.

La Crisis Financiera y su Influencia en el Clima Laboral

Siendo las cosas así, resulta claro, que durante este tipo de situaciones difíciles, muchas empresas no suelen preocuparse por el bienestar y la motivación de sus empleados, ya que en su mayoría están muy ocupadas resolviendo problemas externos y tratando de sobrevivir, pasando por alto que el mantener el compromiso de los trabajadores con su trabajo es una pieza clave a la hora de conseguir avanzar y derrotar esta situación. Llegados a este punto, es preciso destacar que existen una serie de factores que influyen en el clima laboral en un escenario en crisis, así como roles y comportamientos negativos específicos e identificables.

Desde el punto de vista de la empresa, la crisis se presenta como un reto en la obtención de recursos económicos y financieros que le permitan salir de ella. Desde el punto de vista del trabajador se observan distintas vertientes: preocupación por el futuro, indefensión ante los problemas y ansiedad/estrés como una reacción del cuerpo ante un panorama incierto. Esta situación indeseada, pero también inevitable se da en numerosas ocasiones y su influencia en el clima laboral es significativa, por ello es de suma importancia la actuación correctiva y preventiva del departamento de Recursos Humanos de la organización.

En líneas generales, una situación de crisis trae consigo una etapa de rumores y confirmaciones, esto da lugar a una serie de comportamientos y estados de ánimo dentro de la organización. Es por ello que, tal y como ocurre en la vida cotidiana, ante un suceso traumático, cada persona reacciona de diferente manera y muchas veces de forma imprevisible.

En consecuencia, entre los efectos más inmediatos se encuentra un aumento del estrés cotidiano, con las consiguientes quejas por parte, tanto de los directivos como de los empleados, y el posible descenso en el rendimiento del colectivo. Por otro lado, situaciones que anteriormente se sobrellevaban, ahora son motivo de protesta. Suele aumentar el número de casos de ansiedad y depresión. También se produce un aumento de la desconfianza y aparición de temores e incertidumbre.

Otro aspecto de la crisis, se traduce en la sensación de hastío y agotamiento en los miembros de la organización, sobre todo psicológico. Es común el caso de trabajadores que esperan con más ansia de la habitual la llegada de las vacaciones. Asimismo, se puede dar una ruptura de lazos emocionales creados con la empresa, personas que estaban implicadas en la empresa empiezan a dejar de estarlo o a tener muchas dudas. Se desligan moralmente de la empresa e intentan realizar su trabajo de la forma más aséptica posible.

Igualmente, algunos empleados se ciñen estrictamente a las normas y pautas vigentes, con lo cual se pierde flexibilidad y aumenta la burocracia. Puede surgir que los integrantes de la organización, no tomen decisiones en sus puestos de trabajo porque tiene miedo a equivocarse y ser despedidos; se paralizan porque nadie quiere ser el próximo en irse. Esto puede ser muy grave en empresas en mercados o escenarios cambiantes y que necesitan agilidad en el día a día.

Por último, otro factor de riesgo para las organizaciones es la depresión de sus miembros, ya que la ira y el miedo que no se expresan se convierten en este sentimiento. Además del estrés producido por el entorno económico y el enrarecimiento del clima laboral, los trabajadores cada vez son menos capaces de manejar sus emociones para impedir que se conviertan en un problema real, como consecuencia las compañías comienzan a tener cada vez más empleados desmotivados, tristes y con dificultad para concentrarse.

La Crisis Financiera y El Clima Laboral Español

No hay duda, que desde el 2007 el clima laboral español viene sufriendo un retroceso debido a la influencia directa de la crisis financiera. Desde el 2005 Edenred y la Escuela de Negocios de IESE realizan un estudio, conocido como el Barómetro del Clima Laboral, sobre una muestra de 1.200 trabajadores pertenecientes a distintos sectores de actividad y con diferentes grados de responsabilidad, tanto del sector público como privado de España. Este estudio es presentado de forma anual y establece una radiografía sobre el entorno de trabajo de los empleados, sus necesidades, prioridades y principales preocupaciones tanto dentro como fuera del trabajo.

En el barómetro del 2012 (Ver Anexo B), se observa que ante la crisis, los trabajadores españoles están en gran parte preocupados por el futuro de su empresa, siendo la tendencia un 46%.

Por otro lado y basándonos en la misma fuente de información, (Ver Anexo C) se observa que la mayor preocupación de los españoles en el trabajo

es quedarse en paro (55%) mientras que un 33% se preocupa por el salario. Por último y no menos preocupante puede observarse que el concepto de trabajo se percibe por parte de los trabajadores españoles como una fuente de seguridad (40%) o una rutina (23%), mientras que sólo un (14%) lo considera una fuente de orgullo y un (12%) una fuente de placer. (Ver Anexo D)

Dentro de este contexto, se observa también que la reputación de las entidades financieras se ha visto dañada por la crisis. Según Novales A. (2010), “en octubre del 2008 y durante los meses posteriores, el porcentaje de la población que tenía confianza plena en los intermediarios financieros españoles disminuyó drásticamente”. Este desplome en la confianza estuvo provocado en gran medida por la aparición de comportamientos oportunistas (como el emblemático fraude de Bernad Madoff) que salieron a la luz, gracias a la crisis y contribuyeron a ensombrecer a toda la industria financiera.

Por si fuera poco, actualmente los clientes de las entidades financieras están tomando como cabeza de turco a los directores y empleados de las oficinas. Todo esto, como resultado del conocimiento de los casos de colocaciones de preferentes con indicios delictivos a los impagos en préstamos, a la no renovación de créditos o a la ejecución de desahucios, responsabilizando a los empleados de la banca como causante directo de la crisis.

En consecuencia, los trabajadores de bancos y cajas se han convertido en el centro de la diana de la crispación y del malestar existente entre los miles de clientes que se encuentran ahora con que no pueden recuperar el dinero invertido. Los tiempos en los que los trabajadores de bancos y cajas de ahorros eran las personas de confianza y los principales asesores de los ciudadanos de a pie, son ya historia. Las reacciones de algunos clientes, airadas en muchos casos, se dirigen a los trabajadores de las entidades financieras, a quienes responsabilizan injustamente de los cambios legales acontecidos y les acusan de haberles engañado en el momento de informarles sobre las características de las inversiones.

Como se puede inferir, todo esto ocurre sin tomar en cuenta, que los comerciales financieros de base, que pierden sus empleos, poco tienen que decidir sobre ejecuciones hipotecarias o sobre colocaciones de preferentes y obligaciones subordinadas. Y lo que es más, muchos de ellos, han colocado a sus propias familias en situaciones iguales o más complejas de las que se les culpa.

Por otro lado, existe la presión, el miedo y la frustración en muchos trabajadores al ver como su empleo pende de un hilo. Los despidos masivos, hacen que los que se quedan se sientan muy inseguros. Un directivo puede afrontar este hecho "estresando" más a los trabajadores que se quedan, ya que más trabajo significa más seguridad laboral. Por ende, la fidelidad y el compromiso de los empleados comienzan a deteriorarse, al ir perdiendo la confianza en la organización.

Esta situación, solo es un pequeño espejo que refleja la situación actual de muchas empresas españolas y sobre todo de sus trabajadores, que actualmente se encuentran en el ojo de huracán de la crisis económica en la cual nos encontramos. Los cuales han sido testigos de la drástica transformación que han tenido sus climas laborales en sus respectivas organizaciones.

Es evidente que, mientras algunas de las instituciones financieras y empresas, más venerables de nuestro mercado, colapsan y miles de trabajadores son despedidos, los gerentes y directivos tienen un nuevo reto: cómo inspirar y animar a los empleados que no han perdido su puesto de trabajo. Si bien es cierto, que en el pasado gran parte de los sistemas de recursos humanos estaba basado en las remuneraciones, hoy en día cuando la crisis golpea y no se cuenta con los recursos económicos necesarios; el dinero escasea y las oportunidades también, las herramientas que los directivos tenían para motivar dejan de existir. Surgiendo así una gran interrogante: ¿cómo crear un clima laboral satisfactorio y positivo en época de crisis?



CAPITULO III

COMPETENCIAS PARA ESTABLECER UN CLIMA LABORAL POSITIVO EN TIEMPOS DE CRISIS

INTRODUCCIÓN

Gestionar los recursos humanos, supone una difícil tarea, que se puede acentuar en momentos de crisis, como el actual. Para ello, es necesario indagar, medir, diagnosticar o hacernos una idea de lo que ocurre dentro de la organización y las personas que la integran. Y a partir de estas mediciones, se podrá evaluar mejor el estado de la organización respecto al volumen de personas y la carga económica que suponen para el negocio.

Ahora bien, en época de crisis los equipos directivos deben ser capaces de tomar decisiones eficaces que ayuden a su organización a permanecer en el mercado donde compiten. A este respecto, Goma, H (2012), sostiene que “...Se trata de cambiar, y el cambio no se producirá en lo que digamos, sino en las acciones que emprendamos”.

Atendiendo a estas consideraciones, se entiende que las situaciones de crisis se afrontan mejor actuando sobre los factores internos de la compañía de manera que permitan afrontar la situación desde una posición más ventajosa. Es por ello que, el estudio del clima laboral es algo que debe hacerse regularmente, ya que servirá para tomar el pulso a la empresa, nos permitirá medir lo que la gente piensa, identificar áreas de mejora y, sobre todo, incrementar la calidad y el volumen de la comunicación interna.

Como se puede inferir, en época de crisis se considera necesario que los integrantes de las organizaciones conozcan, más que nunca, por qué hacen las cosas que se les ordena; cuanto más entienda cada persona por qué se hacen las cosas, mejor se trabaja. Todo ello sirve además, para atajar los rumores que proliferan en situaciones como la actual y que son el peor enemigo para la necesaria tranquilidad que debe presidir en momentos delicados.

En consecuencia, en estos momentos de incertidumbre económica, afrontar los problemas laborales con actitud positiva es aún, si cabe, más importante. Lo conveniente es seguir orientado al trabajo y no dejarse influir, en

la medida de lo posible, por situaciones externas de otras empresas y el mercado en el que se compite.

En resumidas cuentas, aunque nadie tiene la capacidad de hacer que las condiciones económicas cambien de un día para otro, los directivos sí cuentan con muchas posibilidades para impactar directamente a sus empleados de manera positiva, de manera que ellos puedan enfocar sus energías en obtener buenos resultados y no en los problemas de la crisis.

Importancia de las Competencias para Establecer un Clima Laboral Positivo

En relación a este aspecto, Javitch D (2011), sostiene que “...un ambiente positivo es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos sean vistos como divergencias necesarias para la creatividad y la innovación”.

Por otro lado, un clima negativo es un virus que corroe silenciosamente; que repercute directamente en los objetivos de la empresa; en la satisfacción de los trabajadores; en el aumento de los conflictos internos; en la disminución de la productividad; en una alta rotación; en la inadaptación; en el ausentismo; en la baja innovación o creatividad, entre otros. Y todo esto a su vez, incidirá en los resultados económicos de la empresa, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Es por ello que, Javitch D (2011), sostiene que en un clima positivo, “...en donde las personas son el centro de la organización, por tanto no podemos dejar de lado la calidad de vida de cada uno de sus integrantes”. En este aspecto, es preciso acotar que esto será así, siempre que entendamos que esta calidad de vida no sólo está restringida al aspecto material, sino a variables internas del individuo.

Es decir, la calidad de vida no sólo apunta a aspectos cuantitativos sino también cualitativos. Es así como hoy en día la integración entre vida personal,

laboral y familiar se hace imperativo dentro de las empresas. Con esto en la mira, podrán alcanzar un clima y una cultura positiva, factores determinantes en la ventaja competitiva de las mismas.

En síntesis, culturas sólidas, con identidad clara y positiva, generan el ambiente adecuado para integrar los diversos ámbitos de la vida de las personas.

Para conseguir todo esto, es necesario ser capaz de establecer herramientas o en nuestro caso “competencias” que al ser aplicadas de forma continua en la estructura interna de la organización permitan conseguir y sostener en el tiempo un clima laboral positivo aún en época de crisis.

Competencias para Establecer un Clima Laboral Positivo

A lo largo de la presente investigación, se ha logrado establecer con claridad conceptos y aspectos necesarios para lograr conocer e identificar un clima laboral positivo o negativo de una empresa, sobre todo en época de crisis. Pero conocer toda esta realidad sería de poca utilidad si no fuéramos capaces de establecer competencias que ayudasen a cambiar, de ser necesario, dichos climas.

Hasta ahora, sabemos que para realizar un diagnóstico eficaz del clima laboral en cualquier organización, es necesario establecer las dimensiones que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas, y que éstas presentaban diferentes clasificaciones dependiendo del autor que se consulte: Likert, Litwin, Brunet, Koys Y Decotiis, entre otros.

Es por ello, que para la elaboración de las competencias a utilizar para establecer un clima laboral positivo en época de crisis, se tomó como punto partida la clasificación de las dimensiones según Koy y Decotiis (Ver Tabla 8, Capítulo II) ya que consideramos que las mismas son las más acertadas a la hora de medir el clima.

A continuación, se presenta la forma en que se puede influir en cada una de dichas dimensiones, para lograr establecer un clima laboral positivo en época de crisis.

Dimensión 1: Presión

Si una empresa va a despedir a sus trabajadores, es necesario que se actúe con rapidez. Hasta que esté hecho, todo el mundo se siente inseguro y mientras eso sea así, sólo se preocuparán de una cosa: quién será el próximo en irse. Por ello, es complicado que se puedan centrar en otra cosa y la motivación en tal caso es casi imposible. Por esta razón, la manera en que los directivos traten a los empleados que van a dejar la empresa es crucial. Se puede mantener el contacto con los empleados despedidos, construyendo una base de datos de talentos, con oportunidades de trabajo a futuro una vez superada la crisis.

Es así como actualmente se emplea el outplacement a la hora de plantear el programa de despidos. Esta herramienta consiste en ofrecer un programa de recolocación a los empleados, lo que mejora el impacto emocional en los mismos y sus expectativas. Se trata de asesorar al candidato sobre el camino más adecuado a seguir, explotar sus fortalezas y ayudarle a conseguir el objetivo de volver a encontrar trabajo. Esta ayuda es especialmente importante para colectivos que superan cierta edad y que pueden tener más dificultades a la hora de encontrar un nuevo empleo.

Es importante destacar, que las ventajas que se obtienen en este caso son dobles: por un lado se intenta, aunque no siempre se consigue, encontrar un nuevo empleo para el trabajador; por otro la extinción de la relación laboral del empleado con la empresa es menos traumática. Con ello, la empresa muestra un lado humanizado lo que puede ayudar a mejorar y elevar su posicionamiento, máxime cuando como en algunos casos, cotiza en el mercado de valores y hay que tener una preocupación especial por cuidar la imagen que traslada al exterior.

Por último, para los empleados que se queden es necesario mantener un buen clima laboral, tomando en consideración los siguientes apartados, además la empresa debe comprometerse a entregar beneficios, presentar respeto por la legislación laboral vigente y respeto por la diversidad.

Dimensión 2: Confianza

Resulta necesario, crear una dirección clara y convincente; el punto de partida para cualquier cambio en una organización es que haya claridad con respecto a la visión de la empresa y de lo que ésta quiere lograr, ya que si esto no se convierte en una inspiración para los trabajadores, será muy difícil que cumplan con sus funciones de forma exitosa, sobre todo en momentos difíciles.

Dentro de esta perspectiva, se debe promover una comunicación directa, abierta y honesta; los empleados requieren una comunicación abierta y honesta para hacer un buen trabajo, lo que convierte este factor en el motivador número uno. Es así, como las personas necesitan que sus dudas sean resueltas y necesitan saber lo que está sucediendo, hacia dónde se va, etc. Además, si se habla con claridad durante las crisis, puede desarrollarse motivación y espacios para las nuevas ideas que pueden transformar las situaciones a favor.

En resumidas cuentas, si existe una comunicación interna se garantiza una buena relación entre la empresa y el trabajador. La intención es motivar al equipo y establecer condiciones para retener a los mejores y que estos puedan trabajar en un agradable clima laboral. Es por ello, que este tipo de estrategias, a su vez, debe promover la creatividad y la innovación de los colaboradores, además de apoyar los procesos de cambio. En este sentido, para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas y sentirse en un ambiente cómodo, con sus compañeros y líderes.

En fin, en momentos de crisis la comunicación interna genera soluciones si se es bien aplicada. Primero, porque hay más incertidumbre, la gente tiene necesidad de saber y se apunta a ello. Segundo, porque son momentos en que

hay muchas cosas que contar, al igual que cuando cambia la estrategia en la empresa. Y por último la comunicación interna no sólo sirve para informar, sino fundamentalmente para escuchar. Si se hace bien, es la base para la toma de decisiones correctas.

Dimensión 3: Cohesión y Apoyo

A este respecto, es necesario involucrar a los empleados y motivar la iniciativa. Los empleados sienten que es importante que sus directivos les pregunten por sus ideas y opiniones en el trabajo, y que sus directivos los involucren en la toma de decisiones.

Es así, como en tiempos de crisis, se hace imperante darles a los empleados permiso explícito para actuar a favor de la organización ya sea a través de sugerencias, de ideas, solución de problemas, servicio al cliente o una gran cantidad de otras posibilidades. Lo esencial, es entender que nunca se sabe cuál empleado puede ser el creador de una gran idea o una gran solución.

Así mismo, hay que empezar nuevamente a generar credibilidad. No es fácil, pero si se generan formas eficientes de comunicación entre la dirección y los trabajadores se da un mejor escenario. De ahí, que sea sumamente importante que el jefe converse con los trabajadores, de forma que ellos sientan que están dispuestos a escuchar sus inquietudes y cuestionamientos. Es así, como se extenderá un buen ambiente de trabajo y seguridad a los diferentes niveles de la organización.

Por otro lado, es cierto que en tiempos de crisis; cuando los beneficios se convierten en pérdidas, se paralican todos los procesos de formación en las empresas, como sistema para ahorrar costes y disminuir el impacto económico de la crisis. Este es un elemento sobre el que hay que actuar, tomando en cuenta lo que puede significar a posteriori.

Dicho de otro modo, existen procesos formativos que no tienen por qué generar coste para las empresas, al menos no elevados, y que permiten continuar mejorando la capacitación de sus empleados. Hay que tener en cuenta también las necesidades vitales de formación que se pueden generar en momentos como el actual. Hasta ahora, es evidente que todo cambio de ciclo requiere capacitaciones diferentes y, en muchas ocasiones, el personal del que se dispone no cuenta con ellas. Un ejemplo claro son; las técnicas de ventas empleadas en época de bonanzas no podrán ser las mismas actualmente, en época de crisis.

Sin duda, si partimos de una evaluación económica adecuada, es muy posible que resulte más rentable formar adecuadamente a las personas que despedirlas y contratar nuevos equipos. Tampoco hay que olvidar el componente emocional y de seguridad en los empleados que supone continuar con los planes de carrera y de desarrollo personal, es sencillamente tomar en cuenta la motivación y la implicación.

Por último, es importante destacar que en línea con la formación y el desarrollo de las personas, es conveniente también, tener en cuenta que en momentos en los que las plantillas se ajustan al máximo y se tiene que mejorar de forma significativa la productividad, el crecimiento en horizontal de las personas puede ser una solución a la imposibilidad de ofrecer un crecimiento vertical en el organigrama. Es decir, la motivación que se consigue, puede resultar muchas veces similar, haciendo que un trabajador desarrolle nuevas actividades desde su mismo puesto de trabajo.

Dimensión 4: Autonomía

A este respecto, se plantea que es necesario aumentar la autonomía de los empleados, la flexibilidad y el apoyo, ya que, para los empleados la autonomía y la autoridad son importantes, así como la flexibilidad en los horarios de trabajo le es relevante. Según algunos expertos, estos motivadores impactan la moral de los trabajadores y los llevan a hacer su mejor trabajo. Las personas prefieren llevar a cabo sus funciones a través de sus propios planes

de trabajo que se acomodan mejor a ellos mismos, por eso se debe conocer a quienes forman parte de la empresa para saber asignar los proyectos de manera correcta.

Ligado a todo lo anterior, también es preciso destacar que es un momento adecuado para retener el talento en la empresa, como medio para lograr ver la luz a través del túnel. Para ello, es necesario identificar previamente el talento en la compañía, de modo que vuelven a entrar en juego herramientas que no suelen ser utilizadas y que permiten una mejor gestión de los recursos humanos.

Hoy en día, entre dichas herramientas lo más simple es disponer de un sistema de información eficaz que permita, al menos, identificar y medir los objetivos conseguidos por cada empleado, pudiendo también utilizarse técnicas como la evaluación por desempeño, el feedback 360º la evaluación por competencias.

Al respecto, la evaluación por desempeño trata de valorar al trabajador en función de sus conocimientos, aptitudes, capacidades o rendimiento. Por lo tanto, emplearla en un momento como el actual permite diferenciar el talento. Sin embargo, su utilidad va más allá, ya que también es útil para mejorar los niveles de productividad, establecer planes de carrera entre los trabajadores, establecer estrategias de mejora con los empleados, etc.

Por otro lado, en el caso del feedback 360º; la información que se recoge de un individuo, se hace basada en los que le rodean. Es decir, se soporta en la información que aportan los que trabajan con él, sus superiores y sus subordinados. Sus objetivos van en la línea de ayudar a desarrollarse al empleado, sirviendo lógicamente como una medida de su rendimiento.

Es por ello, que para la evaluación por competencias se trata de medir cualquier tipo de característica o dimensión de la persona que esté relacionada con su puesto de trabajo. Cada uno de ellos necesitará unas muy diferenciadas. Conocerlas, determinarlas y establecer el modo en el que

medirlas, constituyen los elementos principales para realizar una buena evaluación.

En resumidas cuentas, estas evaluaciones además de ayudar a conocer el potencial humano de la empresa, ayudan a detectar necesidades de formación, desarrollar aquellas competencias con más carencias, realizar planes de carrera y no errar en las decisiones de movilidad interna que se puedan producir en las empresas. En cualquier caso, este tipo de evaluaciones sirven para alentar las buenas prácticas y corregir defectos en el funcionamiento operativo de las empresas, sobre todo en momentos de crisis.

En fin, si se dispone de este conocimiento de los empleados, es más sencillo también crear elementos de motivación, no dineraria, para superar épocas de crisis, mediante el reconocimiento del esfuerzo y el desempeño profesional que, implantado en épocas de bonanza, sirve como refuerzo emocional a los empleados.

Actualmente, hay que dejar claro que la creencia que el trabajador debe cumplir con su función y no es necesario reconocer sus méritos porque ya está implícito en su salario es una forma de gestión obsoleta.

Dimensión 5: Reconocimiento

A este respecto, es necesario mantenerse enfocado en el crecimiento y desarrollo profesionales de los trabajadores. En momentos de crisis, puede no parecer crucial prestar atención e invertir recursos en el desarrollo profesional, pero este aspecto es realmente importante en ese preciso momento para que los empleados adquieran nuevas habilidades y contribuyan al objetivo primordial de las compañías: superar con éxito la crisis.

En este orden de ideas, algunos estudios sostienen que éste es uno de los principales motivadores, ya que los empleados, consideran que es importante el apoyo de los directivos a los trabajadores que quieren aprender

nuevas habilidades. Se trata de algo que beneficia tanto al empleado como a la empresa.

Así mismo, al reconocer y recompensar el buen desempeño, un directivo obtendrá más del comportamiento que desea en sus empleados siempre y cuando se tome el tiempo de darse cuenta, reconocer y recompensarlos cuando se destaquen en su trabajo. Por ello, la única forma de recompensar un buen comportamiento no es la económica sino, según algunos estudios, la fórmula es tratar a los empleados con respeto, pagarles de manera justa y darse cuenta, reconocer y recompensarlos cuando hacen un buen trabajo.

Por ende, una fórmula que puede ayudar no sólo a reducir costes, sino a mantener un buen clima laboral, es la realización de retribuciones a la carta; donde no todos los trabajadores se encuentran en las mismas circunstancias y van a apreciar del mismo modo un modelo retributivo y estandarizado en la empresa. No obstante, si bien es cierto que este modelo es de difícil implantación, las retribuciones en especie suelen ayudar a conseguirlo.

Por otro lado, los horarios de trabajo suelen ser bastante estrictos, dándose el caso en muchas empresas que el trabajador pasa en la empresa más horas de las que estipula su contrato (esto no quiere decir que las pase siendo productivo). El reajuste de estos horarios y la posibilidad de la existencia de trabajadores que estén dispuestos a reducirlos a cambio de un menor salario, es una opción a considerar.

Por último, no hay que olvidar que hoy en día, la importancia cada vez mayor que se le da a la vida familiar o al ocio, son puntos que pueden resultar interesantes para negociar con determinados empleados. O simplemente tomar en cuenta las circunstancias personales que rodean a cada trabajador y que en el momento actual pueden permitir plantear medidas “no - ordinarias” que sean beneficiosas tanto para el trabajador como para la empresa.

CONCLUSIÓN

Partiendo de los supuestos anteriores, se puede señalar que dentro de una empresa muchas veces llevar a cabo el papel de la dirección de recursos humanos es un tanto difícil, máxime en situaciones de crisis. Por ello, el modelo de recursos humanos debe basarse en una gestión de personas, pensando en el futuro y en el impacto que éstas tienen en el desarrollo del negocio. Pero no basta con que la dirección de recursos humanos tenga este enfoque, sino que se hace necesario, que todo el equipo que conforma la organización debe estar empapado de esta filosofía. Si es así, los objetivos que se consiguen son: vincular a las personas, integrarlas en la organización, hacer del objetivo de la empresa el personal de cada trabajador en su puesto, conseguir un buen nivel de satisfacción de los empleados, entre otros.

Así mismo, es importante destacar que en tiempos de crisis es indudable que el ambiente externo de recesión y turbulencia económica repercute en el interno. Es por eso, que hacer una medición del clima laboral, sirve para conocer la sensación térmica del interior de una organización, ya que influye en el rendimiento de los trabajadores de la empresa y por esto debe ser estudiado y cuidado desde los órganos de dirección. Cuando se habla de clima laboral, se suele pensar en unas condiciones de partida idóneas y se enfoca el análisis partiendo de esta base, pero la situación cambia cuando el punto de partida es un momento de crisis, inestable e incierto.

En este caso, resulta interesante destacar que en tiempos de crisis, el aumento de estrés en un trabajador generado por factores de angustia, puede disminuir hasta un cincuenta por ciento la productividad laboral al impedir la concentración y aumentar la tensión. Por ello, las empresas deben entender que el manejo de las emociones es fundamental, si un empleado no aprende a darles un cauce positivo, tarde o temprano saldrán a flote en una forma negativa y descontrolada.

Es decir, se hace necesario determinar hasta qué punto y en qué aspectos la crisis económica está impactando en la empresa. De este modo,

las encuestas de clima laboral se convierten en una herramienta clave para gestionar los recursos humanos dentro de cualquier organización. Y, en tiempos de turbulencia e incertidumbre permiten aún más conocer en qué medida la crisis externa impacta dentro de la organización.

La situación descrita nos lleva a concluir, que establecer un clima organizacional positivo es una de las claves para el éxito de una empresa, ya que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus integrantes. Por ello, las empresas e instituciones deben contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. De este modo, se podrá saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes, entre otros.

Es también relevante entender, que dejar de realizar estas mediciones por motivos presupuestarios o pensando que los resultados no serán positivos, es como dejar de hacerse chequeos cuando la enfermedad comienza a manifestarse. Cualquiera sea la circunstancia, con crisis o sin ella, lo cierto es que la gestión del clima organizacional debe ser un proceso continuo, que debe mantenerse en el tiempo. Pero, medir la temperatura en tiempos difíciles ayuda, sin duda, a tener un buen diagnóstico de la situación para generar posibles soluciones.

Llegados a este punto, es importante precisar que se deben realizar las mediciones de clima, siempre y cuando la empresa esté dispuesta a generar respuestas a los planteamientos de los empleados. Las encuestas de clima implican una inversión de tiempo y dinero que sólo debe hacerse si la empresa tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados y la mejora de su clima interno. Si no se van a implementar acciones, es mejor no hacerla. Pero es fundamental realizar mediciones del clima en momentos adversos, sin duda, es en estos momentos cuando hay que escuchar más y estar más cerca de los integrantes de la organización. Los efectos positivos comienzan a verse desde

el mismo momento en que los empleados perciben que la empresa se interesa por sus opiniones.

Dicho de otro modo, no alcanza con medir, también hay que comunicar los resultados de esa medición y actuar en consecuencia. Es por ello, que más allá de los resultados concretos de las encuestas de clima, es necesario implementar competencias que ayuden a mejorarlo, tales como: compartir la información con los empleados, fomentar la participación en decisiones relevante, mostrar reconocimiento, apoyar al desarrollo profesional y promover el equilibrio entre la vida personal y laboral.

En este caso, creo necesario destacar que unas de las competencias más importantes que no debe dejar de desarrollar cualquier organización, que desee implementar un clima laboral positivo, es la de fomentar un proceso de comunicación efectivo, que mantenga e incluso eleve, la motivación de los empleados en épocas de crisis. En definitiva, se trata de lograr que todos los integrantes de la empresa se sientan comprometidos y confiados, resultando así más fácil conseguir que el trabajo que se realiza, cuando las cosas no marchan bien, tenga como objetivo conseguir que la compañía salga adelante.

Se debe entender, que una comunicación es efectiva cuando consigue los objetivos que se plantea, que en este caso consistirían en alinear la organización para conseguir superar la crisis. La organización tiene que tener claros cuáles son los objetivos para poder perseguirlos y obtener un buen nivel de compromiso con los mismos. Si existe una buena comunicación en la empresa, de modo que el empleado sienta que la información que se le ofrece de manera transparente y veraz, es más fácil transmitir objetivos en tiempos de crisis y que estos sean comprendidos por los empleados sin especiales sobresaltos, evitando la creación de situaciones de incertidumbre y desconfianza habituales en estas ocasiones.

En resumidas cuentas, se debe entender que las personas necesitan encontrar explicaciones a la situación que están viviendo, y si no las perciben por la vía apropiada, acaban buscando otros canales o siendo ellos mismos los

proveedores de una comunicación que nada tiene que ver con la realidad. Un buen plan de comunicación interna conseguirá vincular de forma más efectiva a los integrantes de la organización.

Por ello, si la comunicación es eficaz, será más sencillo transmitir objetivos, acciones, expectativas e informar de los resultados. También es necesario definir quién comunica y qué personas de la organización deben recibir la información. Un buen comunicador debe saber escuchar y entender lo que ocurre en su entorno.

Para finalizar, se puede concluir que el desarrollo de competencias que ayuden a establecer un clima laboral positivo, conllevan a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos eficaces, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio. En consecuencia, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del clima interno, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es más importante, entender qué variables se encuentran como telón de fondo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2010). *La Banca Española ante la Actual Crisis*. Artículo remitido el 6/09/10 publicado en Perspectivas del Sistema Financiero - Nº 100 Funcas. Pag 26.
- Argyris, C. (1975). *Personality and Organization. The between system and the individual*. New York: Harper and Brothers. *Personalidad y Organización. El Conflicto entre el Sistema y el Individuo*. Trad. (1964). Madrid: C.F.Y.P.F.
- Barómetro Edenred – Ipsos. *Bienestar en el Lugar de trabajo y Motivación de Empleados en Europa*. Edición 2012.
- Brunet, L (1987). *El clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Chiavenato I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.
- Ekvall, G. (1986). *El Clima Organizacional. Una Puesta a Punto de la Teoría e Investigación*. Psicología del trabajo y de las organizaciones. Nueva York. MacGraw-Hill.
- Fernández-Ballesteros, R. (2004). *Tecnología en Psicología Ambiental*. Nueva York. MacGraw-Hill.
- García, I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgos*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Granada. España.
- Garcia Uzcundem M, (2011). *La Crisis Suprime*. Trabajo elaborado para la Fundación Mapfre Estudios.
- Hames, L.R y Sells, S.B. (1981). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. Editorial McGraw Hill. México D.F.
- James, L.R. (1982). *Organizational Climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.
- Johannesson, H.R (1973). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley
- Jones, A.P y James, L.R. (1979). *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Joyce, W. y Slocum, Jr. (1984). *Collective Climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations*. Academy of Management Journal, 27, 721-742.

- Lewin, K. Lippitt, R. y White, R. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York. MacGraw-Hill.
Trad. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto.
- McGregor, D. (1960). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: editorial Diana.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The MacMillan Company.
- Peiró, J. M. (1983-84). *Psicología de la Organización*. Madrid. UNED.
- Rodríguez Fernández, A (1999). *Hacia una Nueva Cultura en las Organizaciones Públicas. Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Rousseau, D. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Londres: Jhon Wiley & Sons.
- Salgado, J. y Remerso, C. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Santiago de Compostela. España.
- Schneider B. y Snyder, R. (1975). *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate*. Journal of Applied Psychology.
- Silva Vásquez, M. (1992). *Hacia una Definición Comprehensive del Clima Organizacional*. Revista de Psicología General y Aplicada. Editorial EUB. Barcelona.
- Stern, G. (1970). *People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York: Wiley.
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas*. Editorial Trillas. México.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Prentice Hall. México.
- Vives, X. (2011). *La Crisis Financiera y la Regulación*. Trabajo de investigación. Universidad de Navarra. España.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Goma, Herminia. Generar Buen Clima Laboral desde el Rol Directivo. [En línea]
Disponible en: <http://www.coachingparadirectivos.com> (consultado el 31
enero 2013).

Javitch David G. Cómo generar una Cultura Organizacional Positiva. [En línea]
Disponible en: <http://www.uai.eclass.cl> (consultado el 12 febrero 2013).

ANEXOS

ANEXO A
Barómetro de CYM.
Evaluación del Clima Laboral Junio de 2012

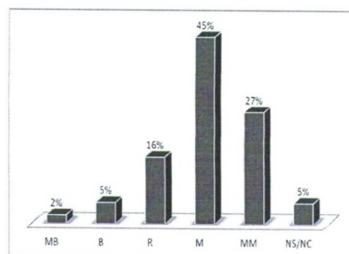
BARÓMETRO DE CYM
Junio de 2012
Nº 1



PREGUNTA 1

¿Cómo calificarías el clima laboral actual en AEMET?

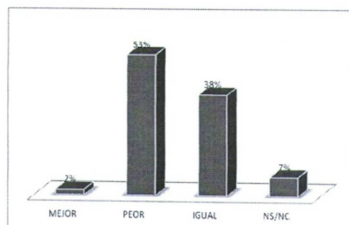
Muy bueno	2%	1 voto
Bueno	5%	2 votos
Regular	16%	7 votos
Malo	45%	20 votos
Muy malo	27%	12 votos
No sabe / No contesta	5%	2 votos
TOTAL	100%	44 votos



PREGUNTA 2

¿Cómo ha evolucionado el clima laboral en AEMET?

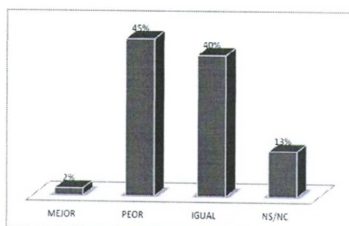
Ha mejorado	2%	1 voto
Ha empeorado	53%	22 votos
Ni mejor ni peor	38%	16 votos
No sabe / No contesta	7%	3 votos
TOTAL	100%	42 votos



PREGUNTA 3

¿Cómo crees que evolucionará el clima laboral en AEMET?

Mejorará	2%	1 voto
Empeorará	45%	18 votos
Seguirá igual	40%	16 votos
No sabe / No contesta	13%	5 votos
TOTAL	100%	40 votos



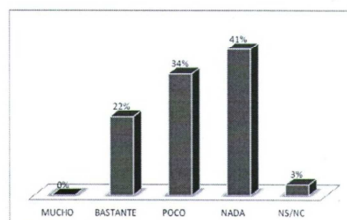


PREGUNTA 4

¿Estás satisfecho con tu puesto de trabajo?

Muy satisfecho	0%	0 votos
Bastante satisfecho	22%	7 votos
Poco satisfecho	34%	11 votos
Nada satisfecho	41%	13 votos
No sabe / No contesta	3%	1 voto

TOTAL 100% 32 votos



PREGUNTA 5

¿Cuáles consideras que son los principales problemas de tu puesto de trabajo?

a) La falta de personal	5%	14 votos	n) La falta de disponibilidad de toda la información adecuada y a tiempo para adaptarse a los cambios	3%	7 votos
b) La mala planificación	8%	20 votos	o) La falta de definición de los puestos, tareas y margen de autonomía, del propio y del de las demás personas de la organización	6%	15 votos
c) El bajo salario	9%	23 votos	p) La realización de tareas contradictorias o que supongan conflictos de carácter profesional o ético	1%	4 votos
d) La inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo	3%	8 votos	q) La falta de conocimientos y habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz por parte de los superiores	4%	10 votos
e) La necesidad de esconder emociones y/o no poder expresar opiniones	1%	3 votos	r) La falta de ayuda y/o apoyo de los superiores	5%	14 votos
f) La fatiga emocional	1%	4 votos	s) La falta de ayuda y/o apoyo entre compañeros de trabajo	2%	5 votos
g) El requerimiento de un gran esfuerzo intelectual en el trabajo	1%	2 votos	t) La falta de posibilidades de relación con los compañeros de trabajo	1%	4 votos
h) La falta de influencia o capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las de la unidad o departamento	7%	18 votos			
i) La falta de oportunidades para aplicar y desarrollar habilidades y conocimientos	4%	11 votos			
j) El exceso de trabajo	3%	8 votos			
k) El alargamiento de la jornada laboral	4%	10 votos			
l) La falta de contenido y sentido del trabajo	2%	6 votos			
m) La falta de integración en la empresa	4%	10 votos			



PREGUNTA 5 (continuación)

¿Cuáles consideras que son los principales problemas de tu puesto de trabajo?

u) El mal ambiente de trabajo y/o falta de pertenencia al grupo 6% 15 votos

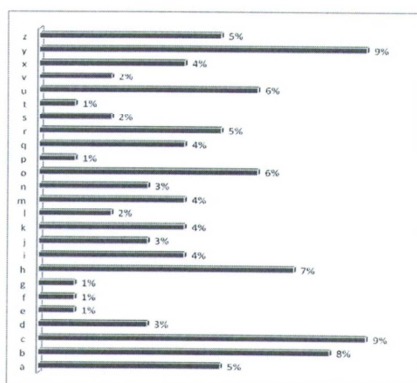
v) Los frecuentes cambios en la jornada laboral y/o cambios no deseados de las condiciones de trabajo 2% 6 votos

TOTAL 100% 262 votos

x) La falta de respeto, reconocimiento y/o trato justo al esfuerzo invertido en el trabajo 4% 10 votos

y) La falta de perspectivas de promoción profesional 9% 23 votos

z) La falta de conciliación de vida laboral, personal y familiar 5% 12 votos

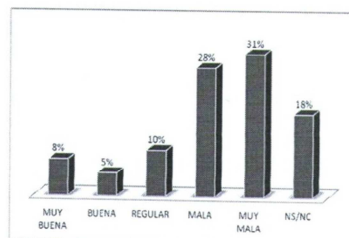


PREGUNTA 6

¿Cómo calificarías la gestión del presidente y del equipo directivo de AEMET?

Muy buena 8% 3 votos
Buena 5% 2 votos
Regular 10% 4 votos
Mala 28% 11 votos
Muy mala 31% 12 votos
No sabe / No contesta 18% 7 votos

TOTAL 100% 39 votos



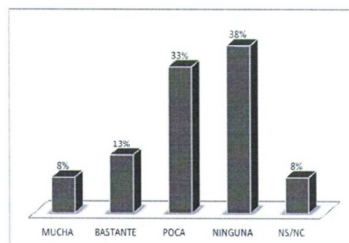


PREGUNTA 7

El presidente de AEMET, ¿qué confianza te inspira?

Mucha confianza	8%	3 votos
Bastante confianza	13%	5 votos
Poca confianza	33%	13 votos
Ninguna confianza	38%	15 votos
No sabe / No contesta	8%	3 votos

TOTAL 100% 39 votos

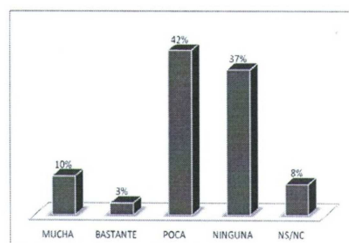


PREGUNTA 8

Y el equipo directivo de AEMET, ¿qué confianza te genera?

Mucha confianza	10%	4 votos
Bastante confianza	3%	1 voto
Poca confianza	42%	16 votos
Ninguna confianza	37%	14 votos
No sabe / No contesta	8%	3 votos

TOTAL 100% 38 votos

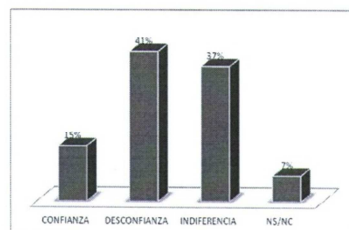


PREGUNTA 9

En general, ¿qué opinión te merece la actual directiva en relación con la anterior?

Mayor confianza	15%	4 votos
Mayor desconfianza	41%	11 votos
Me es indiferente	37%	10 votos
No sabe / No contesta	7%	2 votos

TOTAL 100% 27 votos



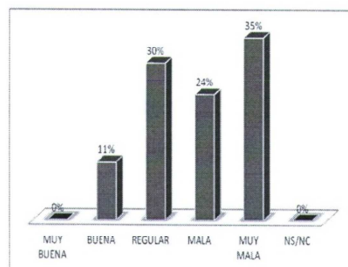


PREGUNTA 10

¿Cómo calificarías la actuación de los sindicatos en AEMET?

Muy buena	0%	0 votos
Buena	11%	4 votos
Regular	30%	11 votos
Mala	24%	9 votos
Muy mala	35%	13 votos
No sabe / No contesta	0%	0 votos

TOTAL 100% 37 votos

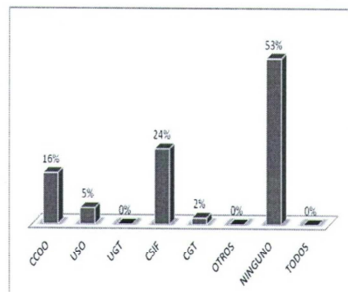


PREGUNTA 11

¿Qué sindicato te inspira más confianza?

CCOO	16%	6 votos
USO	5%	2 votos
UGT	0%	0 votos
CSIF	24%	9 votos
CGT	2%	1 voto
Otros	0%	0 votos
Ninguno	53%	20 votos
Todos	0%	0 votos

TOTAL 100% 38 votos

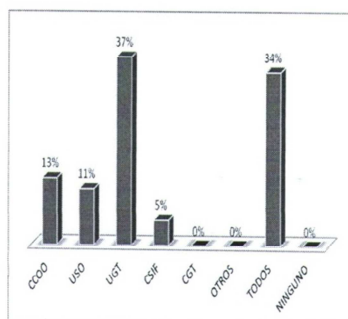


PREGUNTA 12

¿Y qué sindicato te genera mayor desconfianza?

CCOO	13%	5 votos
USO	11%	4 votos
UGT	37%	14 votos
CSIF	5%	2 votos
CGT	0%	0 votos
Otros	0%	0 votos
Todos	34%	13 votos
Ninguno	0%	0 votos

TOTAL 100% 38 votos



**CONCLUSIONES**

De la encuesta realizada durante los días comprendidos entre el 19 de mayo al 20 de junio de 2012 por el personal de AEMET, mediante recogida de votos a través del blog de Carlos Yebra Mاتيaci, disponible en la dirección web <http://icaitam.wordpress.com> y teniendo en cuenta las limitaciones en cuanto a representatividad de la misma, puede deducirse lo siguiente:

- 1.- El clima laboral en AEMET puede calificarse de malo o muy malo para el 72% de los votantes.
- 2.- La percepción de la evolución del clima laboral en AEMET ha empeorado para el 53% de los votantes.
- 3.- Las perspectivas de evolución del clima laboral en AEMET son que no mejorará, percibiéndose la sensación de que empeorará para el 45% de los votantes o que seguirá siendo igual para el 40% de los votantes.
- 4.- En cuanto al grado de satisfacción con el actual puesto de trabajo, el 75% de los votantes está poco o nada satisfecho.
- 5.- Se identifican como los principales problemas del puesto de trabajo, el bajo salario y la falta de perspectivas de promoción profesional, seguido de la mala planificación y la falta de influencia o capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las de la unidad o departamento.
- 6.- La calificación de la gestión del presidente y del equipo directivo de AEMET es mala o muy mala para el 59% de los votantes.
- 7.- El presidente de AEMET inspira poca o ninguna confianza para el 71% de los votantes.
- 8.- El equipo directivo de AEMET genera poca o ninguna confianza para el 79% de los votantes.
- 9.- En general, la opinión de la actual directiva de AEMET en relación con la anterior genera mayor desconfianza para el 41 % de los votantes o indiferencia para el 37% de los votantes.
- 10.- La actuación de los sindicatos en AEMET se califica de mala o muy mala para el 59% de los votantes.
- 11.- En cuanto al sindicato que mayor confianza inspira, figura CSIF para el 24% de los votantes, aunque para el 53% de los votantes ningún sindicato inspira confianza alguna.
- 12.- El sindicato que genera mayor desconfianza es UGT para el 37% de los votantes.

En resumen, malas sensaciones y percepción negativa en todos los aspectos planteados la que actualmente tiene el personal de AEMET que ha participado en este primer barómetro.

Mi agradecimiento e intención de elevar esta encuesta a los órganos correspondientes para que se puedan adoptar medidas tendentes a mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo en AEMET, y con la esperanza de obtener mejores resultados en el segundo barómetro de fecha aún por determinar.

ANEXO B

Datos del Barómetro 2012.

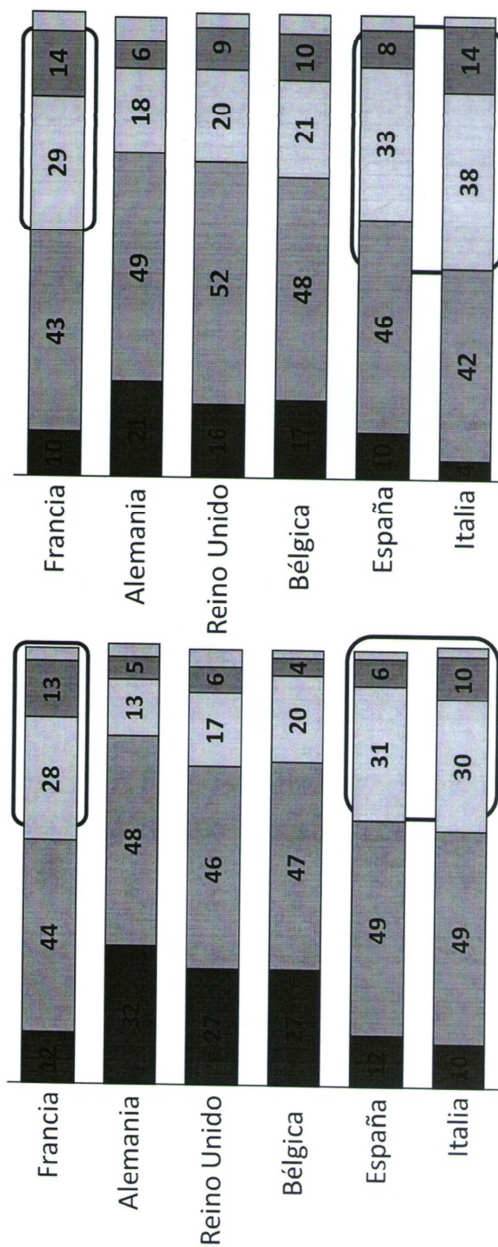
Preocupación de los Trabajadores por el Futuro

Los trabajadores franceses, españoles e italianos son los más preocupados por el futuro

¿Se siente seguro con respecto a su futuro profesional en su empresa/administración?

¿Se siente seguro con respecto al futuro de su empresa/administración?

■ Totalmente
■ En absoluto
■ En gran parte
■ No sabe
■ Apenas



ANEXO C

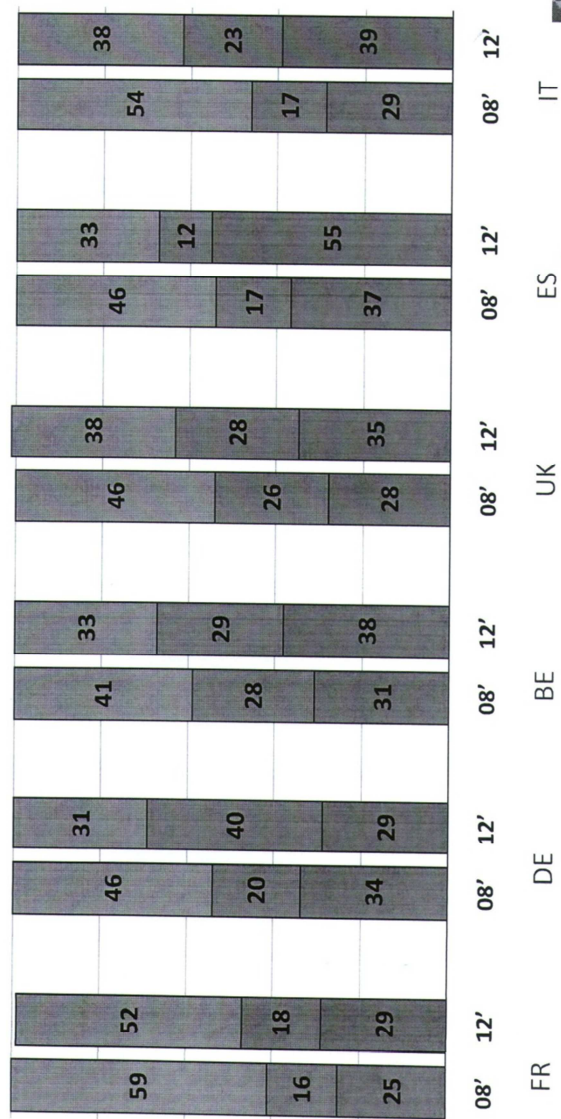
Datos del Barómetro 2012.

Preocupación de los Trabajadores en el Trabajo

Quedarse en paro, la principal preocupación en los países del sur de Europa

En la actualidad, ¿cuál es su principal preocupación profesional?
(solo una respuesta, en %)

■ quedarse en paro ■ el tiempo dedicado al trabajo ■ el salario



ANEXO D

Datos del Barómetro 2012. Concepto de Trabajo

El concepto de "trabajo" se percibe de manera sumamente distinta en los diferentes países → efecto cultural + efecto de las situaciones económicas

En la actualidad, considera su trabajo primordialmente... (%)

■ Una fuente de orgullo □ Una fuente de placer □ Una fuente de seguridad ■ Una rutina ■ Una limitación

